

### Die Entwicklung kollektiver Verhandlungen in Großbritannien: ein historischer Überblick

Zagelmeyer, Stefan

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Zagelmeyer, S. (2003). Die Entwicklung kollektiver Verhandlungen in Großbritannien: ein historischer Überblick. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 10(1), 118-145. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344569>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Stefan Zagelmeyer\*

## Die Entwicklung kollektiver Verhandlungen in Großbritannien: Ein historischer Überblick\*\*

*Im Laufe des 20. Jahrhunderts waren die Kollektiverhandlungsstrukturen in Großbritannien einem beträchtlichen Wandel unterworfen. Während die Bedeutung kollektiver Verhandlungen – gemessen am Deckungsgrad der abhängig beschäftigten Arbeitnehmer – bis Ende der 70er Jahre zugenommen hat, ist seit 1980 die Bedeutung kollektiver Governance-Strukturen drastisch zurückgegangen. Dies ist verbunden mit einem Übergang von kollektiven zu individuellen Regelungsmechanismen für die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. Dieser Beitrag stellt zunächst kurz das Britische System industrieller Beziehungen vor und liefert einen Überblick über die Entwicklung der Kollektiverhandlungen zwischen 1895 und 1998. Es folgt eine Diskussion von sieben Perioden ihrer Geschichte zwischen 1780 bis 2000. Schließlich wird dargelegt, dass die Entstehung und Entwicklung kollektiver Verhandlungen in Großbritannien eng mit der staatlichen Politik sowie der Entwicklung der Gewerkschaftsbewegung und der Arbeitgeberverbände verbunden ist.*

### The development of collective bargaining in Great Britain: A historical overview

*During the twentieth century, collective bargaining structures have undergone a process of considerable change in Britain. While Whereas collective bargaining – measured in terms of coverage of employees – had increased in importance until the mid-1970s, the following period following saw a marked decline in collective governance structures. This is associated with the shift from collective to individual regulation of the employment relationship. The article first introduces British industrial relations and outlines the evolution of collective bargaining between 1895 and 1998. It continues with a discussion of seven periods of collective bargaining history from 1780 to 2000. This article s finally shows that the emergence and evolution of governance structures in Britain are closely related to public policy as well as the emergence and evolution of trade unions and employers' associations.*

**Key words: Collective bargaining, centralised collective bargaining, decollectivisation, industrial relations actors, labour market regulation**

---

\* Stefan Zagelmeyer, Dr. rer. pol., Jg. 1970, Lecturer in Human Resource Management, Manchester School of Management, UMIST, Po Box 88, Manchester M60 1QD, Großbritannien. E-Mail: s.zagelmeyer@umist.ac.uk

Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsbeziehungen, Arbeitsökonomik, Human Resource Management

\*\* Artikel eingegangen: 4.9.2002

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 18.12.2002.

## 1. Einleitung

Im Laufe des 20. Jahrhunderts waren die Strukturen kollektiver Verhandlungen in Großbritannien einem beträchtlichen Wandel unterworfen. Während die Bedeutung von Tarifverhandlungen – gemessen am Deckungsgrad der abhängig beschäftigten Arbeitnehmer – bis Ende der 70er Jahre zugenommen hat, ist seitdem die Bedeutung kollektiver Governance-Strukturen drastisch zurückgegangen. Dieser Beitrag beschreibt und analysiert die Entwicklung des Tarifverhandlungssystems in Großbritannien.

Governance-Strukturen stellen einen institutionellen Bestandteil von Arbeitsmärkten dar und bestimmen die Regeln für die Ausgestaltung der individuellen Arbeitsbeziehungen. Es lassen sich drei Grundtypen von Governance-Mechanismen unterscheiden: Individuelle Governance durch Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, kollektive Governance durch Kollektivvereinbarung zwischen Arbeitgeber(verbänden) und Gewerkschaft(en), und staatliche Governance durch staatliche Regulierung. Im Zeitablauf können Governance-Strukturen ihre Gestalt ändern.

„Die zentrale Aufgabe einer Theorie der industriellen Beziehungen ist es zu erklären, warum bestimmte Regeln in bestimmten Systemen der industriellen Beziehungen entstehen, und wie und warum sich diese (...) verändern“ (Dunlop 1958: IX; eigene Übersetzung). In der *Industrial Relations*-Forschung wird die Rolle der Akteure hinsichtlich der Gestaltung des Tarifverhandlungssystems seit langem kontrovers diskutiert. Traditionell wird den Gewerkschaften und dem Staat eine wichtige Rolle zugesprochen, wohingegen die Bedeutung der Arbeitgeber als eher marginal eingestuft wird (Webb/Webb 1920: 141). Dabei wird im Allgemeinen angenommen, dass die Arbeitnehmer, wenn sie willens und organisatorisch dazu fähig sind, kollektive Tarifverhandlungen den individuellen Verhandlungen vorziehen, um über die Ausübung kollektiver Macht bessere Arbeitsbedingungen erzielen zu können. Clegg (1976: 10) dagegen behauptet, dass die Entscheidung der Arbeitgeber und ihrer Verbände wichtige Bestimmungsfaktoren in der Entwicklung von Tarifverhandlungsstrukturen darstellen.

Während es mittlerweile eine Vielzahl theoretischer Ansätze aus verschiedenen sozialwissenschaftlichen Disziplinen zur Erklärung der Entwicklung von Regulierungs- bzw. Governance-Strukturen gibt wird im Folgenden – eher explorativ und in historischer Perspektive – die Bedeutung der traditionellen Akteure der industriellen Beziehungen, namentlich der Gewerkschaften, der Arbeitgeber (bzw. deren Verbände) und des Staates, für die Entwicklung des Tarifverhandlungssystems in Großbritannien untersucht. Diese Beschreibung und Analyse der Entwicklungen über einen langen Zeitraum setzt als ersten Schritt den historischen Rahmen für weitere, beispielsweise quantitative Analysen (für Großbritannien siehe Zagelmeyer 2002).

Nach einer kurzen Einführung in das britische Arbeitsbeziehungssystem und der quantitativen Beschreibung der Entwicklung des Tarifverhandlungssystems zwischen 1895 und 1998 wird nachfolgend die Entstehung und Entwicklung kollektiver Verhandlungen von 1780 bis 2000, unterteilt in sieben Zeitabschnitte-, dargestellt.

Vor diesem Hintergrund wird schließlich die Bedeutung des Staates, der Gewerkschaften und der Arbeitgeber(verbände) für die Entwicklung des Tarifverhandlungssystems diskutiert.

## 2. Einführung und Überblick

Grundlegend für die Ausgestaltung des britischen Arbeitsbeziehungssystems ist das Prinzip des Voluntarismus (Flanders 1974). Dieses beinhaltet die Präferenz der Akteure der Arbeitsbeziehungen für die freiwillige, nicht zwingend rechtsverbindliche prozedurale und substanzielle Regulierung der Arbeitsbeziehungen ohne direkte Einwirkung des Staates (Edwards et al. 1992: 21; Gospel/Palmer 1993: 155).

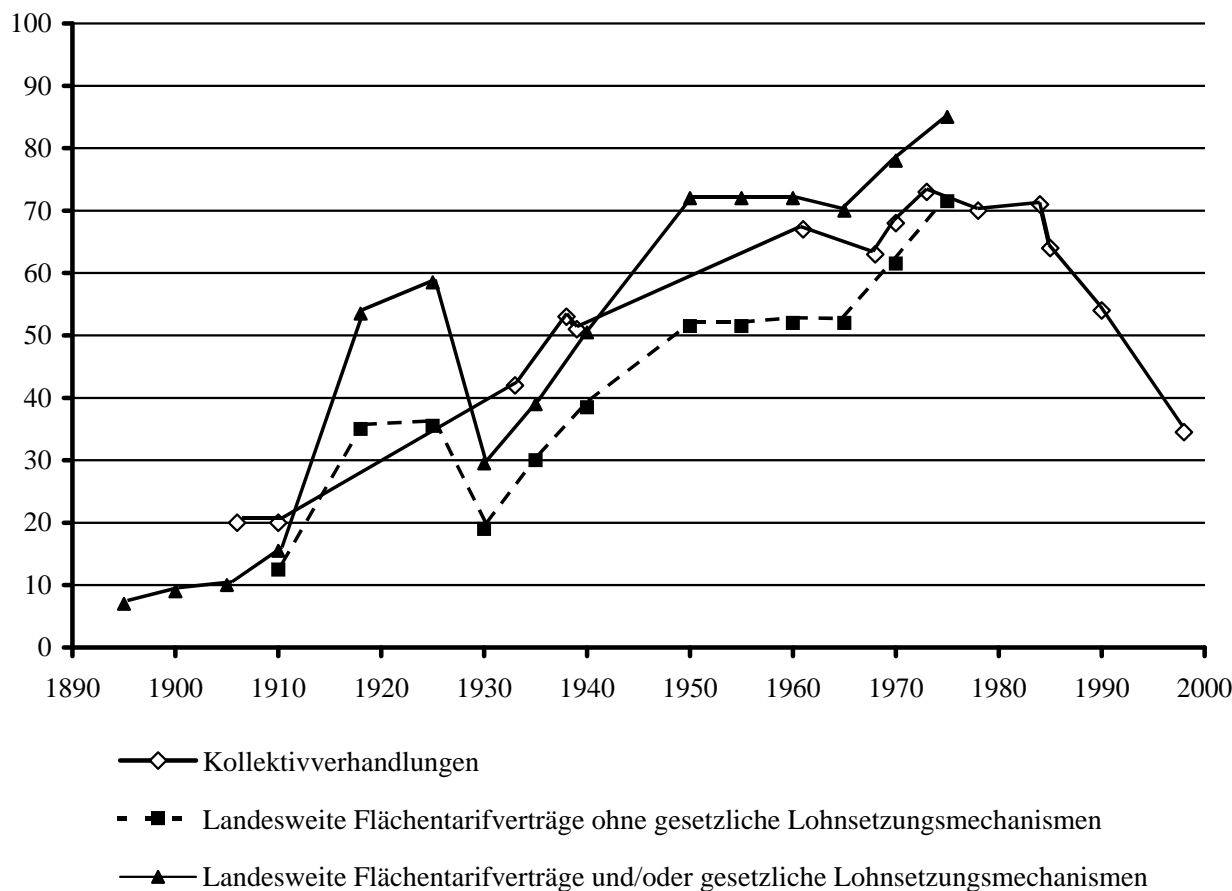
Das Governancesystem für die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen ist fragmentiert, ausdifferenziert und komplex. Den Kern des Systems stellt der individuelle Arbeitsvertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer dar, der Rechte und Pflichten beider Vertragsparteien festlegt. Die Arbeitsbeziehungen können zudem durch Tarifverträge zwischen Arbeitgeber(n) und Gewerkschaft(en) geregelt sein. Dabei muss die vertragsschließende Gewerkschaft von dem jeweiligen Arbeitgeber zum Zwecke der Tarifverhandlung in einer Verhandlungseinheit anerkannt sein (*union recognition*) (EMIRE 2002). Der Tarifvertrag kann sowohl mündlich als auch schriftlich abgefasst sein. Ohne einen expliziten Verweis im individuellen Arbeitsvertrag sind Tarifverträge nicht rechtsverbindlich (Kronke 1990: 545f.) und daher auch nicht einklagbar. Im Allgemeinen stellen Tarifverträge so genannte *gentlemen's agreements* dar, welche *binding in honour* sind und deren Umsetzung unter anderem von der Sanktionsfähigkeit der Vertragsparteien abhängt.

Tarifverträge können auf den verschiedensten Ebenen abgeschlossen werden. Haustarifverträge (*single-employer collective agreements*) werden auf Betriebs-, Divisions-, Unternehmens-, oder Konzernebene abgeschlossen. Auf Betriebsebene kann ein formales System von Tarifverträgen mit informellen Regeln von Gewohnheitspraktiken (*custom and practice*) koexistieren (Brown 1972; 1973: 83ff.). Flächentarifverträge (*multi-employer collective agreements*) können in ihrer Reichweite ganze Industrien und/oder unterschiedliche geographische Einheiten umfassen.

Abbildung 1 zeigt die Entwicklung des britischen Tarifverhandlungssystems, bezogen auf den Deckungsgrad der Arbeitnehmer, zwischen 1895 und 1998.

Milner (1995: 83) zufolge sind die frühesten Daten zum Deckungsgrad kollektiver Verhandlungen für 1895 erhältlich. Damals waren die Arbeitsbeziehungen von 7% der abhängig beschäftigten Arbeitnehmer durch Tarifverträge und staatliche Lohnsetzungsmechanismen beeinflusst. Der Deckungsgrad von Tarifverträgen und staatlichen Lohnsetzungsmechanismen nahm zwischen 1910 und 1918 stark zu, um anschließend mit verringerter Geschwindigkeit bis 1925 weiter anzusteigen. In der zweiten Hälfte der 1920er Jahre fiel der Deckungsgrad von Flächentarifverhandlungen auf 19% in 1930, um dann bis 1950 auf über 50% anzusteigen.

Abb. 1. Deckungsgrad kollektiver Verhandlungen 1895-1998  
(in % aller abhängig beschäftigten Arbeitnehmer)  
(Quellen in Anlehnung an Milner 1994: 31; 1995)



In den 1950er Jahren und der ersten Hälfte der 1960er Jahre blieb der Deckungsgrad landesweiter Flächentarifverträge bemerkenswert stabil. Die Arbeitsbeziehungen von 50% der abhängig beschäftigten Arbeitnehmer waren durch Flächentarifverträge, von weiteren 10% durch gesetzliche Lohnsetzungsmechanismen, und von wiederum weiteren 10% durch Institutionen, welche auf gesetzlicher Grundlage Mindestlöhne festlegen konnten (*wages councils*), geregelt. Gegen Ende der 1960er Jahre nahm dann die Bedeutung von kollektiven Regelungen wieder zu, um schließlich in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre den Höhepunkt von etwa 85% der abhängig beschäftigten Arbeitnehmer zu erreichen. Seit 1979 hat dann die Bedeutung kollektiver Regelungsmechanismen kontinuierlich und teilweise drastisch abgenommen.

Die jüngsten Zahlen des *Labour Force Survey* (LFS) belegen, dass 2001 der Lohn von 8,9 Mio. Arbeitnehmern (oder 35,6% aller abhängig beschäftigten Arbeitnehmer) durch Kollektivverhandlungen beeinflusst wurde. Der entsprechende Deckungsgrad für den privaten Sektor betrug 22% (Brook 2002: 351ff.).

Auf Basis von verschiedenen Quellen (Brown 1994: 38; Brown et al. 1995: 137; 2000; 2001: 16; Millward et al. 1992; 2000) und eigenen Berechnungen gibt Tabelle 1 einen Überblick über die Entwicklungsgrade verschiedener Governance-Strukturen im Zeitraum zwischen 1950 und 1998. Die Zahlen verdeutlichen

das starke Wachstum des Sektors ohne tarifvertragliche Regulierung von 20% der abhängig beschäftigten Arbeitnehmer in 1960 auf 50% in 1998 in der Gesamtwirtschaft (und von 20% auf 64% zwischen 1950 und 1998 im privaten Sektor). Während der Deckungsgrad von Kollektivverhandlungen auf Betriebs- und Unternehmensebene in der Gesamtwirtschaft zwischen 1970 und 1998 – mit Schwankungen – bei etwa 30% relativ konstant geblieben ist, sank er im privaten Sektor im selben Zeitraum insgesamt leicht auf 30%. Gleichzeitig hat der Flächentarifvertrag – insbesondere im privaten Sektor – teilweise dramatisch an Bedeutung verloren. So waren 1998 in der Gesamtwirtschaft nur 21% der Betriebe mit mindestens 25 Beschäftigten an einen Flächentarifvertrag gebunden, während dies im privaten Sektor nur für 5% der Betriebe zutraf.

Tab. 1: Governance-Strukturen in Großbritannien, 1950-1998

(Quellen: Brown 1994: 38; Brown et al. 1995: 137, 2000; 2001: 16 ; Millward et al. 1992; 2000; Zagelmeyer 2002)

Typ der Governance-Struktur	% der abhängig Beschäftigten*						
	1950	1960	1970	1980	1984	1990	1998
	<i>Gesamt</i>						
Kein Tarifvertrag		20	20	25	30	46	50
Haustarifvertrag		20	30	32	33	23	29
Flächentarifvertrag		60	50	43	37	31	21
	<i>Privater Sektor</i>						
Kein Tarifvertrag	20	25	30	30	40	50	64
Haustarifvertrag	20	30	35	40	40	40	30
Flächentarifvertrag	60	45	35	30	20	10	5

Anmerkungen:

\* in Betrieben mit mindestens 25 Beschäftigten.

### 3. Entstehung und Entwicklung der Governance-Strukturen 1780-2000

#### 3.1 1780-1870: Vom berufsständischen System zu Kollektivverhandlungen

Vom 16. bis weit in das 19. Jahrhundert wurden die Arbeitsmärkte in Großbritannien durch berufsständische Organisationen kontrolliert, welche unter anderem die Preise, Löhne, und das Ausbildungssystem regulierten. Dieses System garantierte den Beschäftigten ein gewisses Maß an Einkommensstabilität und Arbeitsplatzsicherheit, beschränkte aber im Gegenzug die Mobilität der Arbeitnehmer und verbot Streiks und sowie die Organisation der Arbeitnehmer (Deakin/Morris 1998: 7f).

Erste Spuren der Organisation von Angehörigen einer Beschäftigungsgruppe sind im 17. Jahrhundert zu finden, als sich Arbeiter zum Zweck der gegenseitigen Versicherung zu so genannten *friendly societies* zusammenschlossen (Pelling 1987). In Nachfolge der berufsständischen Gilden entstanden dann im 18. Jahrhundert die

ersten Berufsgewerkschaften, die *craft societies*, definiert als „Gewerkschaft[en] gelernter Arbeitnehmer, welche ihren Status durch eine organisierte Berufsausbildung erworben haben“ (Clegg et al. 1964: 4, eigene Übersetzung). Im frühen 19. Jahrhunderts erfasste die zweite Welle der Gewerkschaftsorganisation dann die an- und ungelerten Arbeitnehmer (Sisson 1987: 162).

Zur Förderung der Interessen ihrer Mitglieder verfolgten die Berufsgewerkschaften vor allem drei Strategien: (1) Die unilaterale Durchsetzung von Arbeitsregeln (*craft* oder *work rules*) hinsichtlich der Performanz und Entlohnung bestimmten Formen von Arbeit, (2) die Kontrolle des Arbeitsangebots durch einerseits *closed shop*-Regelungen, denen zu Folge alle Arbeitnehmer in einem Betrieb Gewerkschaftsmitglieder sein mussten, und andererseits durch die Kontrolle des Zugangs zur Ausbildung, und (3) die Organisation des Arbeitslosen- und Krankengelds. Lange Zeit wurden diese Gewerkschaftsregeln (*union rules*) als innergewerkschaftliche Angelegenheit und als gegenüber den Arbeitgebern nicht verhandelbar verstanden (Müller-Jentsch 1984: 132).

Im relativ marktorientierten Prozess der Industrialisierung seit der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts beschränkte sich die Rolle des Staates vorwiegend auf die Rahmensetzung sowie die Sicherung von Recht und Ordnung. Unter dem *Friendly Societies Act* (1793) erhielten die *friendly societies* einen Rechtsstatus, der ihnen die Einflussnahme auf die Lohnsetzung zugestand. Dies wurde vordem als illegale Verschwörung gegen die Gewerbe- bzw. Wettbewerbsfreiheit betrachtet (Booth 1995: 14). Nach der Abschaffung des berufsständischen Systems bis 1825 kam es zur Etablierung der Koalitionsfreiheit. Kollektivverhandlungen konnten nun stattfinden, wenngleich auch Streiks nur eingeschränkt erlaubt waren (Deakin/Morris 1998: 8).

Um der unilateralen Regulierung durch die Berufsgewerkschaften gegenüberzutreten, entwickelten die Arbeitgeber unterschiedliche Strategien. Berichte über frühe Formen kollektiver Verhandlungen gibt es für die 80er Jahre des 18. Jahrhunderts, als die Arbeitgeber des Druckgewerbes mit den entsprechenden Gesellenvereinigungen Preislisten und die Zahl der zu leistenden Arbeitsstunden aushandelten (Child 1967: 61ff.). Seit den 50er Jahren des 19. Jahrhunderts schlossen sich Unternehmen, insbesondere in Opposition gegenüber Gewerkschaftsforderungen zur Arbeitszeitverkürzung, zu lokalen Arbeitgeberverbänden zusammen (Clegg et al. 1964: 13), welche dann regionale Flächentarifverträge aushandelten. Phelps Brown (1959: 124) argumentiert diesbezüglich, dass Flächentarifverhandlungen den Vorteil hätten, sich nicht so sehr mit Detailfragen individueller Firmen auseinander setzen zu müssen. Sie seien deswegen einfacher handhabbar. Während sich für die regionale bzw. nationale Gewerkschaftsführung sowohl das Prestige als auch die Macht innerhalb der Gewerkschaft erhöhte, fürchteten die betrieblichen Gewerkschaftsvertreter um ihre Autonomie und Macht (Clegg et al. 1964: 11; Price 1980).

Im Maschinenbau entwickelten sich erste Versuche von regionalen Verhandlungsinitiativen aus dem Versuch der Regionalkomitees der Arbeitergewerkschaft *Amalgamated Society of Engineers* (ASE), die unilaterale Regulierung der wichtigsten Arbeitsbedingungen für ihre Mitglieder durch die Kontrolle des Arbeitsangebots

aufrecht zu erhalten. Dies zwang die Arbeitgeber, sich kollektiv mit den Gewerkschaften auseinander zu setzen, um wenigstens eine gemeinsame Regulierung erreichen zu können. In den 60er Jahren des 19. Jahrhunderts richteten die eisenverarbeiteten Unternehmen in Nordengland eine Einigungsstelle unter Einbeziehung von Gewerkschaftsvertretern ein. Im Maschinenbau war die Entwicklung ähnlich. 1871 führten in Sunderland Gewerkschaftsforderungen nach Arbeitszeitverkürzung zu einem Streik, mit der Folge des Abschlusses eines regionalen Flächentarifvertrags. Im Anschluss daran entwickelte die Gewerkschaft *Amalgamated Engineering Union* (AEU) den Begriff der standardisierten regionalen Mindestlöhne (Clegg et al. 1964: 11).

Die Entstehung von Tarifverhandlungen bis 1870 ist insgesamt auf Änderungen des rechtlichen Rahmens, die Bedeutungszunahme der Gewerkschaftsbewegung, sowie der Strategie der Arbeitgeber, die unilaterale Regelsetzung durch die Berufsgewerkschaften durch gemeinsame Regulierung zu durchbrechen, zurückzuführen.

### 3.2 1870-1914: Die Ausbreitung des Flächentarifvertrags

In den 70er Jahren des 19. Jahrhunderts wurden eine Reihe von für die Arbeitsbeziehungen relevanten Gesetzen verabschiedet:

- Der *Trade Union Act* (1871) legte fest, dass die Zwecke der Gewerkschaften nicht mehr als grundsätzlich illegal betrachtet wurden und entkriminalisierte dadurch die Aktivitäten der Gewerkschaften. Um in den Genuss steuerlicher und administrative Vergünstigungen zu kommen, mussten sich Gewerkschaften bei dem *Registrar of Friendly Societies* registrieren lassen. Innergewerkschaftliche Regelungen sollten keinen rechtsverbindlichen Charakter haben. Dies hatte zur Folge, dass Tarifverträge gegenüber den Mitgliedern keine rechtlich bindende Wirkung hatten, sodass Tarifverträge nicht vor Gerichten einklagbar waren (Deakin/Morris 1998: 9f.).
- Der *Conspiracy and Protection of Property Act* (1875) legte fest, dass die Aktivitäten im Zusammenhang mit Streitigkeiten bezüglich der Arbeitsbedingungen nicht mehr als kriminelle Handlung verfolgt werden konnten, sofern diese Handlungen nicht an sich kriminell waren (Deakin/Morris 1998: 9f.).
- Der *Trade Disputes Act* (1906) garantierte den Gewerkschaften eine umfassende Immunität gegenüber den Arbeitgebern in bezug auf streikbedingte Schäden bzw. Kosten (Deakin/Morris 1998: 12).
- Die *Fair Wages Resolution Acts* (1891 und 1909) verpflichteten die öffentliche Hand dazu, bei Auftragsvergaben darauf zu achten, dass die Vertragspartner die in ihrem Bereich üblichen (kollektivvertraglich vereinbarten) Arbeitsbedingungen beachteten (Deakin/Morris 1998: 20). Dies bedeutete eine offene staatliche Unterstützung für Flächentarifverhandlungen.

Verbunden mit der Legitimierung des gewerkschaftlichen Handelns vollzog sich eine schnelle Institutionalisierung der britischen Arbeitsbeziehungen. Unterstützt durch die Bildung allgemeiner und industrieweiter Gewerkschaften stieg die Anzahl



der Gewerkschaftsmitglieder schnell von 750,000 (bei einem gewerkschaftlichen Organisationsgrad von 6,2% der abhängig beschäftigten Arbeitnehmer) 1888 auf 1,6 Mio. (gewerkschaftlicher Organisationsgrad: 13,0%) 1892 und weiter auf 3,1 Mio. (gewerkschaftlicher Organisationsgrad: 17,7%) 1911 (Booth 1995: 19; Clegg et al. 1964: 467, 489).

Die veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen, die steigende Macht der Gewerkschaften sowie die zunehmend konfliktorischen Arbeitsbeziehungen führten dazu, dass sich die Arbeitgeber zur Sicherung der Prärogative des Managements kollektiv organisierten. Bis in die 70er Jahre des 19. Jahrhunderts existierten die Arbeitgeberverbände hauptsächlich auf lokaler und regionaler Basis (Clegg 1972: 121). Dann allerdings begann der Aufschwung der landesweiten Arbeitgeberverbände. 1873 wurde als Spitzenorganisation der Arbeitgeber die *National Federation of Employers* (NFE) gegründet (Burgess 1975: VIII). Sie umfasste den Maschinenbau, das Baugewerbe, und die Baumwollindustrie. Auch wenn sich die NFE bereits 1881 – ohne dauerhafte Wirkung gehabt zu haben – auflöste, so ermutigte sie doch die Bildung industrieweiter Verbände.

Des weiteren suchten die Arbeitgeber durch regionale oder landesweite Schlichtungsabkommen der wachsenden Gewerkschaftsmacht gegenüber zu treten. Ein bedeutender Schritt bestand in der tarifvertraglichen Einrichtung der *national joint conciliation committees* bzw. der *national conciliation boards*, bipartistischer Gremien, welche autorisiert waren, Streitigkeiten zu untersuchen und zu regeln. Alle Streitigkeiten, welche nicht in der lokalen Ebene geregelt werden konnten, wurden dann einem regionalen bzw. landesweiten Schlichtungsgremium zugewiesen (Clegg et al. 1964: 135ff.). Im Gegensatz zu den lokalen Gewerkschaftsfunktionären war die landesweite Gewerkschaftsführung der Idee landesweiter Verhandlungen gegenüber nicht abgeneigt, da diese ihre Autorität gegenüber den lokalen Organisationen erhöhten. Eng verbunden mit den Schlichtungsabkommen entwickelte sich in vielen Branchen bis zum Ende des 19. Jahrhunderts der Flächentarifvertrag auf Industrie- bzw. Distriktebene. Anfang des 20. Jahrhunderts gewannen die landesweiten Tarifverträge stark an Bedeutung. Während 1889 nur die Baumwollweber einen landesweiten Flächentarifvertrag besaßen, folgten bis 1910 unter anderem der Maschinenbau, die Schifffahrtsindustrie, die Baumwollspinner, die Bauindustrie, die Druckindustrie, die Eisen- und Stahlverarbeitung, sowie die Schuhindustrie.

Besonders bedeutsam für die weitere Entwicklung der britischen Arbeitsbeziehungen waren die Ereignisse im Maschinenbau. Die Heterogenität der Unternehmen und Märkte führte zunächst dazu, dass sich die Arbeitgeber nur auf lokaler Ebene organisierten und Verhandlungen vorwiegend auf Distriktebene stattfanden (Clegg et al. 1964: 160). Gegen Ende des 19. Jahrhunderts standen die Maschinen- und Schiffbauer den Herausforderungen eines zunehmenden internationalen Wettbewerbs und neuer Technologien gegenüber. Versuche, sich der Berufsgewerkschaften und ihrer unilateralen Regulierung zu entledigen scheiterten, da diese insbesondere am Arbeitsplatz stark verankert waren und ihre Existenz nicht von formaler Anerkennung abhing. Nach lokalen Streiks im Zusammenhang mit Lohnverhandlungen in Belfast

und im Clyde-Distrikt sowie Diskussionen der regionaler Verbände über eine distriktübergreifende Zusammenarbeit wurde 1896 die Metallarbeitgebervereinigung *Employers' Federation of Engineering Employers* gegründet (Gospel 1992: 32; Zeitlin 1983: 30ff.). Nach Clegg et al. (1964: 161, eigene Übersetzung) war es Zielsetzung der Arbeitgeber, ihre „Interessen gegenüber Vereinigungen von Arbeitern, welche durch Streiks oder Aktivitäten den verschiedenen Branchen des Maschinenbaus unangemessen restriktive Praktiken aufzwingen, zu schützen und zu verteidigen“ und „gegenseitige Unterstützung (...) in Fragen (...) unvernünftiger Forderungen hinsichtlich der Löhne, der Überstunden, der Arbeitsorganisation (...) und der Beschäftigung von Männern und Knaben zu sichern.“

Die Arbeitgeber setzten nach einem Arbeitskampf über Arbeitszeitverkürzung und die Einführung neuer Technologien 1898 ein landesweites Schlichtungsverfahren durch (Zeitlin 1983). Während des Arbeitskonflikts wuchs die Zahl der Mitglieder des Arbeitgeberverbands von 180 auf 702 (Clegg et al. 1964: 160ff.; Sisson 1987: 140). Es wird berichtet, dass einzelne Arbeitgeber, die dem Verband nicht beitreten wollten, dergestalt unter Druck gesetzt wurden, dass Mitgliedsfirmen nur Verträge mit Firmen, welche den Verband unterstützten, abschlossen (Clegg et al. 1964: 166).

Das geschlossene Abkommen '*Terms of Settlement, 1898*' sicherte den Arbeitgebern die Prärogative des Managements zu und richtete ein umfassendes landesweites Schlichtungsverfahren ein. Für den Fall, dass Verhandlungen über lokale Angelegenheiten – auch Löhne – ergebnislos blieben, würde ein Schlichtungsverfahren in Gang kommen, welches auf nationaler Ebene enden würde. Zudem untersagte das Abkommen Arbeitsniederlegungen bis zum Ende des Schlichtungsverfahrens. Übergeordnetes Ziel der Arbeitgeber war es, die unilaterale Regulierung der Arbeitsbeziehungen durch die Berufsgewerkschaften in eine gemeinsame Regulierung durch Kollektivverhandlungen umzuwandeln (Clegg et al. 1964: 175; Zeitlin 1983) und damit konfliktorische Angelegenheiten von der betrieblichen in die regionale bzw. nationale Ebene zu verlagern. Die Entwicklung eines umfassenden Flächentarifvertragswerkes auf nationaler Ebene war aufgrund der Heterogenität der Maschinenbauindustrie und den bereits vorher existierenden komplexen Regelungen keine Alternative. Prozedurale Angelegenheiten wurden in Folge des Abkommens landesweit, inhaltliche Themen wie Löhne und Arbeitszeit auf Distriktebene verhandelt (Phelps Brown 1959: 359; Gospel 1992: 34f.). Das Abkommen gab den Arbeitgebern zudem freie Hand bei der Beschäftigung von nicht gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmern, der Zuweisung von Arbeitern zu Arbeitsplätzen, der Anordnung von Überstunden, sowie der Einführung von Stücklohnsystemen zu kollektiv vereinbarten Bedingungen. Begrenzungen der Zahl der Auszubildenden wurden abgeschafft (Clegg et al. 1964: 167).

Ebenfalls 1898 kam es zur Gründung des Parlamentarischen Rats der Arbeitgeber (*Employer's Parliamentary Council*), einer landesweiten Dachorganisation der Arbeitgeber. Dies war nicht zuletzt die Reaktion der Arbeitgeber – im Sinne von Gegenmachbildung – auf die Gründung des in den 1860er Jahren gegründeten Gewerk-

schaftsdachverbands *Trade Union Congress* (TUC) (Booth 1995: 18; Deakin/Morris 1998: 18).

Die folgenden Jahre sahen dann den Bedeutungszuwachs lokaler und landesweiter Arbeitgeberverbände und damit des Flächentarifvertrags, insbesondere auf nationaler Ebene. Der *Trade Board Act* (1909) beinhaltete Regelungen für die sektorale Festlegung verbindlicher Mindestlöhne durch bipartistische Gremien, so genannte *trade boards*.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die zunehmende Bedeutung von Kollektivverhandlungen zwischen 1870 und 1914 zunächst von einem Wandel der Haltung insbesondere der Regierung gegenüber den Gewerkschaften bestimmt war. Die Gesetzgebung der 70er Jahre des 19. Jahrhunderts legte das rechtliche Fundament für das voluntaristische Kollektivverhandlungssystem (Deakin/Morris 1998: 11) und trug maßgeblich zum Aufstieg der Gewerkschaftsbewegung bei. Die Arbeitgeber sahen in den landesweiten Flächentarifverhandlungen die Möglichkeit, die Macht der Berufsgewerkschaften zu beschränken. Clegg et al. argumentieren sogar, dass die landesweiten Flächentarifverträge „gemeinsame Siege der Arbeitgeber und der Gewerkschaftsführung über die Gewerkschaftsbasis“ (1964: 341, eigene Übersetzung) darstellten, die sich die Fortsetzung der Tradition der Berufsgewerkschaften und der unilateralen Gewerkschaftsregulierung wünschte. Einen Meilenstein in der Entwicklung landesweiter Tarifverhandlungen stellt der historische Kompromiss 1898 in der Metallindustrie dar, als die Arbeitgeber mit den Gewerkschaften ein Abkommen schlossen, das kollektive Verhandlungen teilweise auf die nationale Ebene verlagerte.

### **3.3 1914-1945: Der Durchbruch landesweiter Kollektivverhandlungen**

In der Zeit während des Ersten Weltkriegs und unmittelbar danach kam es zum Durchbruch des Flächentarifvertrags. Eng damit verbunden war die Bedeutungszunahme der Arbeitgeberverbände (Sisson 1983: 121) und der Zuwachs an Gewerkschaftsmitgliedern von 3,1 Mio. (gewerkschaftlicher Organisationsgrad: 17.7%) 1911 auf 4,1 Mio. (Organisationsgrad: 23.0%) 1913 und dann weiter auf 8,5 Mio. (Organisationsgrad: 45.2%) 1920 (Booth 1995: 19; Deakin/Morris 1998: 18).

Zu Beginn des ersten Weltkriegs führte die Regierung zur Kontrolle der Lohnpolitik und der Minimierung der Streikgefahr Verfahren der Zwangsschlichtung ein, stellte einige Branchen unter staatliche Kontrolle, und richtete 1915 Produktionskomitees mit Beteiligung von Arbeitnehmervertretern (*Committees of Production*) ein. In diesem Zusammenhang unterstützte sie die Entwicklung industrieweiter Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften (Booth 1995: 19). Dies führte in einigen Branchen direkt zur Etablierung landesweiter Verhandlungen, die zum großen Teil auch nach dem Krieg beibehalten wurden (Clegg 1972: 204).

Unmittelbar vor und auch während des Kriegs gab es eine Reihe von gemeinsamen Initiativen von Gewerkschaftern und Arbeitgebern, den Kollektivverhandlungsprozess zu analysieren und zu verbessern. Diese Initiativen umfassten beispielsweise

den Industrierat (*Industrial Council*, 1911-13), das Whitley-Komitee mit dem resultierenden gleichnamigen Programm (1916-39), die Nationale Industriekonferenz (*National Industrial Conference*, 1919-21) oder die Konferenz zu Industrieller Reorganisation und Industriellen Beziehungen (*Conference on Industrial Reorganisation and Industrial Relations*, 1928-29). Alle Initiativen basierten auf der Annahme, dass die Interessen von Arbeit und Kapital zum gegenseitigen Nutzen zusammen gebracht werden konnten (Charles 1973: 20). Das Ergebnis der Bemühungen war das gegenseitige Einverständnis der Gewerkschaften und der Arbeitgeber, dass beide innerhalb des Systems auf Basis starker Organisationen koexistieren und ihre entsprechenden Bedürfnisse kooperativ verhandeln könnten (Charles 1973: 303). Kollektivverhandlungen wurden in der Folge als eine soziale Notwendigkeit betrachtet.

Nachdem das Whitley-Komitee 1918 neben der Einrichtung gemeinsamer Vertretungsorgane auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene die Etablierung von Konsultationsgremien auf Arbeitsplatz-, Betrieb- und Unternehmensebene sowie die Ausweitung der staatlichen Lohnregulierung auf Branchen mit niedrigem gewerkschaftlichen Organisationsgrad gefordert hatte (Gospel 1992: 83ff.), verfügte der *Trade Boards Act* (1918) die industrieweite Regulierung der Löhne durch Gemeinsame Industrieräte (*Joint Industrial Councils*) für solche Branchen, in denen die Arbeiter und Arbeitgeber nicht hinreichend organisiert waren, um eigenständig Flächentarifverhandlungen durchzuführen (Clegg 1985). In Branchen mit schwachen Gewerkschaften unterstützte die Regierung die Entwicklung freier Kollektivverhandlungen durch die Einrichtung von Lohnräten (*Wages Councils* oder *Trade Boards*) (Brown 1980: 130).

Die Förderung von Kollektivverhandlungen und gemeinsamen Verhandlungseinrichtungen unterstützte im Gegenzug die Bildung und das Wachstum von Arbeitgeberverbänden. Der britische Arbeitgeberdachverband *British Employers Confederation* (BEC) wurde 1919 gegründet (Armstrong 1984: 47).

Im Zusammenhang mit der landesweiten und branchenübergreifenden Rezession in der ersten Hälfte der 1920er Jahre kamen die Kollektivverhandlungen unter Druck. Als die Arbeitgeber gegen den Widerstand der Gewerkschaften versuchten, Lohnkürzungen durchzusetzen, kam es zu einer Reihe von Streiks (Clegg/Adams 1957: 6). Landesweite Kollektivverhandlungen verloren rapide an Bedeutung, so dass 1930 nur noch 19% aller abhängig beschäftigten Arbeitnehmer durch landesweite Flächentarifverträge abgedeckt waren, gegenüber mehr als 35% im Jahre 1925 (Milner 1994: 34). Die 1930er Jahre sind gekennzeichnet durch eine Periode der Stabilität und eines relativ niedrigen Niveaus industrieller Konflikte. Arbeitgeber und Gewerkschaften zeigten Interesse an Formen der Zusammenarbeit. Die bipartistischen Mond-Turner-Gespräche zwischen Arbeitgebern und dem TUC führten zur Verlautbarung einer Reihe von gemeinsamen Standpunkten zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, hatte aber ansonsten keine weitreichenden Konsequenzen (Clegg/Adams 1957: 7f.; Gospel 1979, 1992: 69, 88).

Während des Zweiten Weltkriegs gewannen kollektive Institutionen an Bedeutung. Um Arbeitskonflikte zu minimieren und moderate Lohnabschlüsse zu sichern,

unterstützte die Regierung die bestehenden kollektiven Verhandlungsinstitutionen. 1940 wurde mit der *Order 1305* ein Zwangsschlichtungsverfahren eingerichtet. Zudem wurden die Arbeitgeber – unabhängig von der Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband – verpflichtet, in Branchen mit Flächentarifvertrag die entsprechenden Mindestlöhne zu zahlen (Hinton 1983: 163, 177; Keep 1992: 18). Die Einrichtung von gemeinsamen Produktionskomitees (*Joint Production Committees*) – mehr als 4000 davon alleine im Maschinenbau (Blyton/Turnbull 1994: 182) – vergrößerte die Zahl und den Einfluss von gewerkschaftlichen Vertrauensleuten (*shop stewards*) und weitete die Praxis der gemeinsamen Konsultation (*joint consultation*) stark aus (Wrigley 1996: 12ff.). Indem während des Kriegs das Nationale Schlichtungstribunal (*National Arbitration Tribunal*) die Löhne und Arbeitsbedingungen für nicht gewerkschaftlich organisierte Unternehmen unilateral festlegen konnte, ermutigte die Regierung die Arbeitgeber indirekt, Gewerkschaften anzuerkennen und mit diesen kollektiv zu verhandeln, um die Festlegung der Arbeitsbedingungen beeinflussen zu können (Wrigley 1996: 25f.). Gegen Ende des Krieges belief sich die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder auf 7,9 Mio., bei einem gewerkschaftlichen Organisationsgrad von 38,6% (Booth 1995: 23). Der Deckungsgrad von Kollektivverhandlungen oder staatlicher Lohnsetzung betrug 90% (Milner 1994: 32).

Es lässt sich feststellen, dass die Entwicklung der Governance-Strukturen im Zeitraum zwischen 1914 und 1945 insbesondere durch die Staats- bzw. Planwirtschaft während der Kriegsjahre bestimmt wurde. Die Verstaatlichung von Schlüsselindustrien, Gesetzgebung über staatliche Lohnsetzung, sowie Versuche der Regierung, eine moderate Lohnpolitik und industriellen Frieden durch Kollektivverhandlungen sicherzustellen, waren die wichtigsten Bestimmungsgründe für den Durchbruch landesweiter Kollektivverhandlungen. Es zeigte sich aber auch bereits die konjunkturelle Anfälligkeit kollektiver Verhandlungssysteme: Die Rezession während der 1920er Jahre setzte das System kollektiver Verhandlungen stark unter Druck und führte zu einem drastischen, aber temporären Bedeutungsverlust von landesweiten Kollektivverhandlungen. Institutionelle Trägheit wurde sichtbar, als eine Reihe von in den Kriegsjahren eingerichteter institutioneller Arrangements sich in die Nachkriegszeit hinüberretten konnten.

### **3.4 1945-1968: Der Aufstieg dezentralisierter Verhandlungen**

Die zwei Jahrzehnte nach dem Zweiten Weltkrieg waren geprägt durch Verstaatlichungsprogramme und eine keynesianisch geprägte wirtschaftspolitischen Makrosteuerung. Dies war zudem verbunden mit verschiedenen Formen der nationalen Lohn- und Einkommenspolitik unter Einbeziehung der Gewerkschaften. Im Bereich der Kollektivverhandlungen wurden eine Reihe von *Joint Industrial Councils* und *Wages Councils* eingerichtet. In den verstaatlichten Industrien wurde *joint consultation* zur Pflicht (Kessler/Bayliss 1995: 2). Auf der lokalen Verhandlungsebene waren die Verhandlungen zumeist mit der Anwendung und Umsetzung der landesweiten Tarifverträge befasst (Blyton/Turnbull 1994: 182).

1947 setzte die Labour-Regierung im Rahmen einer nationalen Lohnpolitik mit der Verabschiedung der so genannten Null-Norm-Politik einen Lohnstopp für die Jahre 1948-1950 durch. In den folgenden Jahren wurden wiederholt Versuche der Regierung zur Bekämpfung der inflationären Tendenzen, Nominallohnerhöhungen zu unterbinden durch die Gewerkschaften abgewehrt, da die Gewerkschaftsbasis nicht zu weiteren Lohnkonzessionen bereit war (Clegg/Adams 1957: 18ff.).

Etwa Mitte der 50er Jahre verschärfte sich die Lage der Arbeitsbeziehungen, und es folgte eine Welle inoffizieller Streiks. Zur selben Zeit gewannen die lokalen Verhandlungen durch *shop stewards* im Tarifverhandlungssystem an Bedeutung (Department of Employment 1971). Diese Form der Verhandlungen erwuchs aus den durch die Regierung während des Zweiten Weltkriegs auf Betriebsebene eingerichteten Gemeinsamen Produktions-, Konsultations- und Beratungskomitees (Lerner 1964: 5f.). Auch wenn viele der Komitees nach 1945 formell aufgelöst wurden, hinterließen sie doch eine beträchtliche Anzahl von erfahrenen *shop stewards* (Phelps Brown 1986: 148). Diese gewannen auf dem damals engen Arbeitsmarkt (die Arbeitslosigkeit betrug zwischen 1945 und 1966 durchschnittlich 1.8%) an Macht und konnten durch Nachverhandlungen auf der betrieblichen Ebene zusätzlich zu den zentral und kollektiv verhandelten Löhnen hohe Aufschläge gegenüber den Arbeitgebern durchsetzen (Booth 1995: 24; Roberts/Gennard 1970: 152). Diese Aktivitäten der *shop stewards* wurden jedoch sowohl von der Regierung als auch von den landesweiten Gewerkschaften mit Skepsis betrachtet, da sich diese Verhandlungen weitgehend ihrer Kontrolle entzogen.

In den 1960er Jahren wurden im Zusammenhang mit der nationalen Einkommenspolitik eine Reihe von korporatistischen Institutionen eingerichtet, so der Nationale Ökonomische Entwicklungsrat (*National Economic Development Councils*, NEDC) 1962 und die Nationale Kammer für Einkommen und Preise (*National Board for Incomes and Prices*, NBPI) 1965. 1961 und 1966 verkündete die Regierung weitere Lohnstopps. Die Einkommenspolitik, sowohl unter Labour- als auch konservativen Regierungen, versuchte bis weit in die 1970er Jahre Lohnsteigerungsnormen zu etablieren, um durch eine staatlich verordnete Lohnmoderation das Inflationsproblem in den Griff zu bekommen.

Verbunden mit den Verhandlungen am Arbeitsplatz war die zunehmende Bedeutung von erfolgsabhängigen Entlohnungsschemata und die Verbreitung der Produktivitätsabkommen (*productivity agreements*) in den 1960er Jahren. Beides stand in engem Zusammenhang mit Empfehlungen verschiedener mit der Einkommenspolitik verbundenen Institutionen (Mitchell 1972: 152; Clegg 1972: 305ff.). In den so genannten Produktivitätsverhandlungen (*productivity bargaining*) wurden Lohnerhöhungen mit der Einführung produktivitätssteigernder Arbeitspraktiken verknüpft (Terry/Dickens 1991). In einer Reihe von Fällen verließen Unternehmen den Arbeitgeberverband, da eine Reihe von Arbeitgebern die Produktivitätsabkommen als mit dem Flächentarifvertrag inkompatibel bewerteten, und der entsprechende Verband auf der Anwendung des Flächentarifvertrags bestand (Department of Employment 1971: 2).

Eine sich verschlechternde makroökonomische Situation, inflationäre Lohnerhöhungen, die andauernden Probleme mit der betrieblichen Umsetzung der nationalen Einkommenspolitik, und insbesondere die Bedeutungszunahme der *shop stewards* führten zu politischen und akademischen Diskussionen über die angemessene Kollektivverhandlungsstruktur.

Die Königliche Kommission über Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden (*Royal Commission on Trade Unions and Employers' Associations*), die so genannte Donovan-Kommission, berichtete 1968, dass Kollektivverhandlungen am Arbeitsplatz und im Betrieb eine weitaus wichtigere Rolle spielten als vormalig angenommen. Der Kommissionsbericht identifizierte ein "formelles System" der Arbeitsbeziehungen. Dies war gekennzeichnet durch landesweite Kollektivverhandlungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, und ein "informelles System", welches aus den lokalen Verhandlungen zwischen Arbeitnehmern, *shop stewards* und Management im Betrieb und am Arbeitsplatz bestand. Die Donovan-Kommission beschrieb den Flächentarifvertrag als Eckstein des formellen Systems der Arbeitsbeziehungen (Royal Commission 1968: 12), wenngleich dieser – zumindest im privaten Sektor – nicht mehr fähig war, das Lohnniveau effektiv zu regulieren (Royal Commission 1968: Appendix 5). Die Kommission argumentierte zudem, dass die Arbeitgeber die Kontrolle über den Arbeitsplatz verloren hätten, weil sie die Realität der existierenden Verhandlungen auf Betriebs- und Arbeitsplatzebene nicht anerkennen würden. Der Bericht empfahl die Formalisierung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen, d.h. das Management sollte die *shop stewards* offiziell anerkennen und schriftliche, den Flächentarifvertrag ergänzende Betriebs- und Unternehmenstarifverträge abschließen (Jackson et al. 1993: 10).

In den 1950er und 1960er Jahren war der landesweite Flächentarifvertrag das vorherrschende Regulierungsmodell. 1965 existierten 500 überbetriebliche Verhandlungseinheiten für 14 Mio. der 16 Mio. Arbeiter und 4 Mio. der 7 Mio. Angestellten (Ministry of Labour 1965: 19). Zudem gab es 1969 etwa 4000 registrierte betriebliche Produktivitätsabkommen, welche für 4 Mio. Arbeitnehmer galten (McKersie/Hunter 1973: 1, 66f., 295f.).

Auch in der Nachkriegszeit bis 1968 war die Entwicklung des britischen Systems der Kollektivverhandlungen wieder stark durch den Einfluss der staatlichen Politik geprägt. Einerseits betonte die staatliche Lohn- und Einkommenspolitik die Rolle der Kollektivverhandlungen. Auf der anderen Seite empfahlen verschiedene öffentliche Institutionen und Kommissionen den Abschluss von Produktivitätsabkommen auf der betrieblichen Ebene und die Formalisierung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen. Das an Gewicht gewinnende System der *shop stewards* mit lokalen Verhandlungen unterminierte zunehmend die Effektivität des Flächentarifvertrags, und wurde zu einer ernsthaften institutionellen Alternative gegenüber den Flächentarifverträgen.

### 3.5 1968-1979: Das Scheitern der Einkommenspolitik

Der *Industrial Relations Act* (1971) legte fest, dass Tarifverträge rechtlich bindenden Charakter besitzen sollten, solange die Vertragsparteien keine gegenteiligen Klauseln in den Vertrag aufnehmen würden. Entgegen der ursprünglichen Intention des Gesetzgebers jedoch fügte die große Mehrheit der Tarifparteien so genannte TINA-LEA (*'This Is Not A Legally Enforceable Agreement'*) Klauseln in die Tarifverträge ein. Diese Klauseln besagten explizit, dass es sich um nicht rechtsverbindliche Vereinbarungen handelte. Der *Trade Union and Industrial Relations Act* (1974) widerrief schließlich das Gesetz von 1971 und schrieb die gegenteilige Position fest, der zu Folge generell angenommen wurde, dass die Tarifverträge keine rechtlich bindende Wirkung besaßen, solange die Tarifparteien dies nicht explizit zum Bestandteil der Vereinbarung machten.

Was die Verhandlungsstruktur angeht, nahm die Bedeutung von dezentralen Tarifverhandlungen an Bedeutung zu. Produktivitätsabkommen, die Revision der Entlohnungssysteme, und die Einführung formaler betrieblicher Schlichtungs- und Einigungsverfahren setzten die Empfehlungen der Donovan-Kommission um. Insgesamt kam es zur Formalisierung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen, allerdings ohne direkten Bezug zu den immer noch bestehenden Flächentarifverträgen (Sisson 1987). Dennoch veränderte sich auch der Charakter und der inhaltliche Schwerpunkt von Flächentarifverträgen. Legten vormals die Vereinbarungen die Lohnsteigerungsraten für alle Arbeitnehmer fest, so beinhalteten sie zunehmend Mindestbedingungen, welche nur die Niedriglohngruppen betrafen (Brown 1981: 16; Sisson/Brown 1983: 140; Brown/Terry 1978). Das Ausmaß des Wandels beschreibt Brown (1981: 24, eigene Übersetzung) folgendermaßen: „Haustarifverträge sind nun der bestimmende Mechanismus für die Lohnbestimmung von zwei Dritteln der Arbeiter geworden. Unter den Angestellten, für die die Bedeutung von Flächentarifverträgen niemals von überragender Bedeutung war, bestimmen nun Haustarifverträge die Lohnsetzung für drei Viertel aller Beschäftigten“

Nichtsdestoweniger wird die Zeit der Labour-Regierung nach 1974 wird immer noch als Höhepunkt des Gewerkschaftseinflusses in Großbritannien beschrieben. Zwischen Regierung und Gewerkschaften wurde ein bipartistischer Sozialkontrakt (*Social Contract*) geschlossen, welcher die inflationären Trends durch Preisregulierungen zu kontrollieren, Beschäftigungswachstum durch industriepolitische Maßnahmen zu induzieren, und den Soziallohn durch eine Politik der Umverteilung zu erhöhen versuchte. Im Bereich der Arbeitsbeziehungen beinhaltete der Sozialkontrakt die Aufhebung des *Industrial Relations Act* von 1971, die Einführung von zusätzlichen Gewerkschaftsrechten, sowie die Verbesserung der Mitbestimmung im Unternehmen (Wrigley 1997: 121ff.). Im Gegenzug erklärten sich die Gewerkschaften zur Verfolgung einer moderaten Lohnpolitik bereit. Trotz anfänglicher Erfolge, konnte die Inflation nicht eingedämmt werden. Auch geriet die moderate Lohnpolitik zunehmend unter Druck. Dem TUC war es nicht mehr möglich, die Lohnforderungen der Mitgliedsgewerkschaften zu zähmen. Die Gewerkschaftsmitglieder betrachteten



den Sozialkontrakt zunehmend als eine Form der institutionalisierten Lohnbeschränkung. Als Regierungsforderungen, Lohnerhöhungen auf maximal 5% zu begrenzen, von den Gewerkschaften abgelehnt wurden, kam es zu Streiks, insbesondere unter den Beschäftigten in den Niedriglohngruppen (Terry/Dickens 1991).

Zwischen der Donovan-Kommission 1968 und der Regierungsübernahme der konservativen Regierung 1979 beeinflussten insbesondere zwei Entwicklungen die Kollektivverhandlungsstrukturen. Auf der einen Seite versuchte die Regierung im Rahmen der Einkommenspolitik die betrieblichen Arbeitsbeziehungen und die Lohnentwicklungen zu kontrollieren. Auf der anderen Seite florierten als (Gegen-)Reaktion auf die staatliche Einkommenspolitik die Kollektivverhandlungen auf Arbeitsplatz- und Betriebsebene, die nicht mehr als Zusatz zu Flächentarifverträgen, sondern als institutionelle Alternative verstanden wurden.

### 3.6 1979-1997: Die Erosion der Kollektivverhandlungen

Seit dem Ersten Weltkrieg bis 1979 standen alle Regierungen der Regelung der Arbeitsbeziehungen durch (zentralisierte) Kollektivverhandlungen positiv gegenüber; dies änderte sich mit der Regierungsübernahme der konservativen Regierung 1979. An Stelle des kollektiven *laissez-faire*, des staatlich organisierten Korporatismus, und einer keynesianisch orientierten Wirtschaftspolitik trat nun ein radikales Programm der Deregulierung, der Liberalisierung, der Privatisierung, und einer monetaristisch ausgerichteten Wirtschaftspolitik. Die Machtdimension kollektiver Organisationen und Institutionen wurde generell als schädlich für das Funktionieren des Arbeitsmarktes angesehen (Deakin/Morris 1998: 41). Insbesondere der Flächentarifvertrag geriet ins Zentrum der Kritik: Minister machten wiederholt den Flächentarifvertrag für Lohnrigiditäten am Arbeitsmarkt und die daraus resultierende Arbeitslosigkeit verantwortlich (Department of Employment 1988, zitiert nach Brown/Zappala 1993: 61).

Die Reform der Arbeitsbeziehungen spielte eine zentrale Rolle im konservativen Regierungsprogramm. Eine Serie von Gesetzen begrenzte das Streikrecht und unterwarf Gewerkschaften externen Aufsichts- und Kontrollgremien. Die Rechte der individuellen Gewerkschaftsmitglieder wurden gestärkt, der *closed shop* und die *wages councils* abgeschafft. Gesetzlich festgeschriebene Arbeitnehmerrechte wurden zu Gunsten der individuellen Vertragsfreiheit eingeschränkt oder abgeschafft (detaillierte Übersichten über die Gesetzgebung 1979-1997 finden sich in Davies 1993; Deakin/Morris 1998: 39ff.; Dickens/Hall 1995: 259ff.; Wedderburn 1991, 1995; und Wrigley 1997: 161ff.).

Mit der Abschaffung der *Fair Wages Legislation* von 1946, welche die branchenweite Ausdehnung des Wirkungsbereichs von Flächentarifverträgen auf nicht organisierte Unternehmen ermöglichte, und dem Wegfall der Ausbildungskomitees (*industrial training boards*) in den frühen 1980er Jahren wurden die Anreize für Arbeitgeber zu kollektiver Aktion reduziert (Deakin/Morris 1998: 48). Auch wenn der Flächentarifvertrag in der ersten Hälfte der 1980er Jahre signifikant an Bedeutung

verlor (Brown/Walsh 1991: 49), fand die großflächige Auflösung desselben erst in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre statt. Während zweistufige Tarifverhandlungen mit Flächentarifvertrag und zusätzlichem Haustarifvertrag in den 1970er Jahren noch weitverbreitet waren (Brown/Zappala 1993: 57), belegt eine Studie des Arbeitgeberdachverbands *Confederation of British Industries* (CBI), dass im Zeitraum 1979-86 die Bedeutung des Flächentarifvertrags drastisch abgenommen hatte, während gleichermaßen die Bedeutung der betrieblichen und unternehmensbezogenen

Kollektivverhandlungen stark zugenommen hatte (CBI 1988, zitiert nach Industrial Relations Services 1989b).

Es gibt eine Reihe von Berichten über die Erosion des Flächentarifvertrags in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre (Purcell/Ahlstrand 1994: 125; Industrial Relations Services 1989a; 1989b; 1990a; 1990b; 1993; 1994a; 1994b). Während es im Zeitraum 1980-1984 nur geringe Veränderungen gab, büßte der Flächentarifvertrag 1985-1989 drastisch an Bedeutung ein, insbesondere im Zusammenhang mit der Auflösung überbetrieblicher Verhandlungsstrukturen unter anderem im Bankbereich, im Transportgewerbe, im Nahrungsmittelhandel, und im Maschinen- und Schiffbau (Beatson 1993). Verschiedene Unternehmen, insbesondere Großunternehmen, zogen sich aus dem Flächentarifvertrag zurück, was in einigen Fällen zum Zusammenbruch des entsprechenden Arbeitgeberverbandes oder der Auflösung des Flächentarifvertrags insgesamt führte (Purcell/Ahlstrand 1994: 125). Diese Entwicklungen hatten auch Rückwirkungen auf die Rolle und die Dienstleistungen der Arbeitgeberverbände. So führen einige Verbänden mehrere Mitgliedschaftstypen ein, beispielsweise ohne Tarifbindung, und verschoben ihre Aktivitäten von Tarifverhandlungen zum Angebot von Dienstleistungen und Lobbying (EIRR 1994; Industrial Relations Services 1994a 1994b).

Zudem hat sich auch im Bereich der betrieblichen bzw. unternehmensweiten Kollektivverhandlungen ein substanzieller Wandel vollzogen. Marsden/Thompson (1990) stellen eine Zunahme von Flexibilitätsvereinbarungen fest, und Ingram (1991) berichtet über eine zunehmende Anzahl von Tarifverträgen, welche Veränderungen bei den Arbeitspraktiken und Arbeitnehmerkonzessionen beinhalteten.

Als Resultat kam es zu einem kontinuierlichen Rückgang des Anteils der Beschäftigten, deren Lohn durch den Flächentarifvertrag bestimmt wurde, und gleichermaßen zu einer Ausdehnung des Beschäftigungssegments ohne Kollektivverhandlungen. Zwischen 1979 und 1997 sank die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder von 12,6 Mio. (gewerkschaftlicher Organisationsgrad: 55,8%) auf 7,3 Mio. (Organisationsgrad: 30,2%) (Sneade 2001:435; Waddington/ Whitston 1995: 156). Millward et al. (2000 : 75) berichten, dass zwischen 1984 und 1990 der Organisationsgrad der Arbeitgeberverbände in der Gesamtwirtschaft von 22% auf 13% der Betriebe (mit mindestens 25 Beschäftigten) gefallen ist.

Was die Entwicklung der Governance-Strukturen in Großbritannien angeht, so verstärkten die Jahre konservativer Herrschaft die Trends der Dezentralisierung und Dekollektivierung, welche bereits von 1979 begonnen hatten. Die Gesetzgebung schwächte die Macht der Gewerkschaften, und die konservative Betonung des Indivi-

dualismus ermutigte die Arbeitgeber, ihren Weg alleine zu gehen. Im privaten Sektor kam es zum Zusammenbruch des Flächentarifvertrags. Wichtige Faktoren hierbei waren die konservative Rhetorik gegen den Flächentarifvertrag sowie die Abschaffung der *Industrial Training Boards* und der *Fair Wages Legislation*, welche beide vormals Anreize zur Arbeitgeberkooperation setzten.

### 3.7 Seit 1997: Die Wiederbelebung von Kollektivverhandlungen?

Nach fast zwei Jahrzehnten konservativer Herrschaft kam 1997 die Labour-Party wieder an die Regierung. Da *New Labour* hinsichtlich der Arbeitsmarktpolitik auf Flexibilität setzte, wurden viele Arbeitsmarktreformen der Vorgängerregierung beibehalten. Das wirtschafts- und sozialpolitische Programm von New Labour betont Flexibilität, Qualifikationen, individuelle und kollektive Arbeitnehmerrechte, sowie Partnerschaft und Fairness im Betrieb (Hall 1998; Marginson 1998). 1998 führte die neue Regierung ein Gesetz über Mindestlöhne ein, trat den Abkommen zur EU-Sozialpolitik bei, und stärkte die kollektiven Arbeitnehmerrechte (Edwards et al. 1997).

Auf der Unternehmensebene wurden eine Reihe von Partnerschafts-Abkommen geschlossen, welche Repräsentanten der Arbeitnehmer in unternehmerische Entscheidungen einbeziehen (Bacon/Storey 2000: 415). Des weiteren wurden im Laufe der 1990er Jahre in einigen Unternehmen Beschäftigungssicherungsabkommen geschlossen, welche produktivitätssteigernde Maßnahmen und Konzessionen der Arbeitnehmer beinhalten und im Gegenzug der Belegschaft ein erhöhtes Maß an Beschäftigungssicherheit gaben (Arrowsmith 1997).

Mit dem Bedeutungsrückgang kollektiver Verhandlungen hat sich der Fokus aktueller Forschung in Richtung Individualisierung der Arbeitsbeziehungen (Brown 1999; Brown et al. 1998; 2000; Deery/Mitchell 1999) verlagert. Brown et al. (2000 : 620) argumentieren, dass der Formalisierungsgrad der individuellen Arbeitsbeziehung zugenommen habe, insbesondere auch durch die wachsende Bedeutung gesetzlicher Regelungen. Des weiteren würden Unternehmen zunehmend Anstrengungen unternehmen, die Regulierung der Arbeitsbeziehungen hinsichtlich Inhalt und Verfahren zu individualisieren. Wo Kollektivvereinbarungen abgeschafft wurden, wären diese oftmals durch die standardisierten Arbeitsbedingungen der Arbeitgeber ersetzt worden.

Die jüngste Entwicklung der britischen Arbeitsbeziehungen mit möglicherweise weitreichenden Konsequenzen für die Governance-Strukturen stellt die Verabschiedung des *Employment Relations Bill* (1999) dar, welcher ein neues staatliches Anerkennungsverfahren für Gewerkschaften beinhaltet. Sofern die Lösung eines Anerkennungsproblems nicht im gegenseitigen Einvernehmen mit dem Arbeitgeber möglich ist, kann bei Erfüllung bestimmter Voraussetzungen – 10% der Belegschaft innerhalb der vorgeschlagenen Verhandlungseinheit sind gewerkschaftlich organisiert, und eine Mehrheit der Belegschaft in der Verhandlungseinheit befürwortet die Anerkennung – die betroffene Gewerkschaft die Angelegenheit vor ein tripartistisches Zentrales Schlichtungskomitee (*Central Arbitration Committee*, CAC) bringen. Das Schlich-

tungskomitee kann dann über die Anerkennung der Gewerkschaft und die Größe der Verhandlungseinheit entscheiden. Die Details des Verfahrens, die Implikationen sowie die möglichen Auswirkungen haben bereits ein beträchtliches Maß an akademischem Interesse auf sich gezogen (Adams 1999; Brown et al. 2001; Oxenbridge et al. 2001; Smith/Morton 2001; Towers 1999; Wood/Goddard 1999).

## **4. Die Rolle der Akteure der industriellen Beziehungen**

### **4.1 Regierung**

In Großbritannien hat die Regierung im Beobachtungszeitraum zu jeder Zeit und vor allem in langfristiger Perspektive eine herausragende Rolle bei der Entwicklung der Governance-Strukturen für die Arbeitsbeziehungen gespielt. Der anfänglichen Ablehnung kollektiver Verhandlungen folgte eine Periode der graduellen Legalisierung der gewerkschaftlichen Aktivitäten gegen Ende des 19. Jahrhunderts, und schließlich einer lange Zeit der offenen Unterstützung, die schließlich 1979 von einer Periode der Ablehnung abgelöst wurde.

Die Regierung beeinflusste die Entwicklung von Governance-Strukturen auf unterschiedliche Art und Weise: Eine Form staatlicher Einflussnahme besteht im Erlass von Gesetzen. Einen direkten Einfluss hatten die Regelungen während der beiden Weltkriege, als Kollektivverhandlungen für bestimmte Sektoren zwingend vorschrieben waren. Eher indirekte, aber dennoch nicht zu unterschätzende Auswirkungen hatten beispielsweise die Regelungen zur Allgemeinverbindlicherklärung und der Tariftreueregelungen bei öffentlichen Aufträgen. Während die bisher genannten Regelungen einen positiven Einfluss auf den Deckungsgrad kollektiver Regulierungsmechanismen hatte, übte die Gesetzgebung der konservativen Regierung nach 1979 einen negativen – wenn auch indirekten – Einfluss auf Kollektivverhandlungen aus. Indem die Regierung unter anderem die Tariftreueregelungen ebenso wie die Mechanismen zur Ausdehnung kollektiver Regelungen auf nicht organisierte Unternehmen abschaffte, wurde die Gewerkschaftsmacht nachhaltig geschwächt.

Ein weiterer Einfluss ging von der staatlichen Wirtschafts- und Sozialpolitik aus. Die Verstaatlichungsprogramme nach dem Zweiten Weltkrieg waren für gewöhnlich mit einer Zentralisierung der Tarifverhandlungen verbunden, beispielsweise im Kohlebergbau, der Energiewirtschaft, oder in der Telekommunikationswirtschaft. Die Verstaatlichung wurde von den Gewerkschaften begrüßt, da dies einerseits ihrem wirtschaftspolitischen Konzept entsprach, andererseits in der Regel zu einer Politisierung der Tarifverhandlungen führte und dadurch den Gewerkschaftseinfluss sicherte. Als die Thatcher-Regierung an die Macht kam, wurden die meisten dieser Industrien wieder privatisiert (Pencavel 2000: 15). Der ungewohnte Wettbewerb setzte in den privatisierten Sektoren die Arbeitsbeziehungen unter Druck und veranlasste einige Arbeitgeber dazu, die Tarifverhandlungen zu dezentralisieren oder aufzugeben.

Neben der rhetorischen Unterstützung jeglicher Form des Individualismus und der grundsätzlichen Ablehnung kollektiver Ordnungsvorstellungen hat die konservative Regierung nach 1979 auch durch die graduelle Abschaffung der *Industrial Trai-*

*ning Boards* die staatliche Unterstützung für der kollektiven Kontrolle der Ausbildungsstandards durch die Arbeitgeber entzogen (Brown/Walsh 1991: 45) und damit Anreize für die Arbeitgeber zu kollektiver Aktion reduziert.

Des Weiteren unterstützte der Staat über einen langen Zeitraum die Kooperation zwischen Arbeitgebern in einer Vielzahl von Bereichen, beispielsweise durch die Einführung eines Verfahrens der Zwangsschlichtung während des Ersten Weltkriegs, welches die Einrichtung von landesweiten Lohnverhandlungen in einer Reihe von Industrien nach sich zog. Ein weiteres Beispiel stellen die verschiedenen Formen der britischen Einkommenspolitik dar, welche das voluntaristische System der Arbeitsbeziehungen zwar in Bezug auf die Verhandlungsgegenstände und Verhandlungsthemen, nicht aber direkt in der prozeduralen Funktionsweise beeinflusste. Die Auswirkungen der Einkommenspolitik auf die Governance-Struktur sind nicht eindeutig. Zum einen benötigen korporatistische Einkommenspolitiken die Teilnahme zentralisierter Organisationen der Arbeitsmarktparteien und hängen in ihrer Leistungsfähigkeit insbesondere von der Effektivität des zentralisierten Verhandlungssystems ab, d.h. die Unternehmen müssen zur Umsetzung der vereinbarten Normen gebracht werden. So sind einkommenspolitische Arrangements in der Regel mit einer Unterstützung zentralisierter Kollektivverhandlungen verbunden. Andererseits jedoch können – wie beispielsweise in Großbritannien- Einkommenspolitiken auch zum Wachstum der dezentralen Verhandlungen beitragen (Roberts/Gennard 1970: 155). Die Unzufriedenheit der Gewerkschaftsbasis mit den Einkommenspolitiken, insbesondere mit der restriktiven Lohnpolitik, waren bereits seit den 1950er Jahren ein wesentlicher Bestimmungsfaktor des Bedeutungszuwachses der *shop stewards* und ihrer Aktivitäten. Dezentrale Verhandlungen verbesserten die landesweitern Lohnabschlüsse und führten schließlich zu einer hohen Lohndrift. Dies hat somit zur Ineffektivität der zentralen Verhandlungen beigetragen. Die von der Einkommenspolitik ausgehende Lohnmoderation war auch in der Regel nur von vorübergehender Dauer und wurde zumeist abgelöst durch „Aufhol“-Perioden mit hohen Lohnsteigerungen. Diese Perioden wurden begleitet von Arbeitskämpfen, insbesondere im öffentlichen Sektor. Die Wahlniederlagen der konservativen Regierung 1974 sowie der Labour Regierung 1979 können beide zu einem gewissen Anteil der öffentlichen Unruhe und Unzufriedenheit über die weit verbreiteten Streiks der Gewerkschaften gegen die Einkommenspolitik zugeschrieben werden (Terry/Dickens 1991).

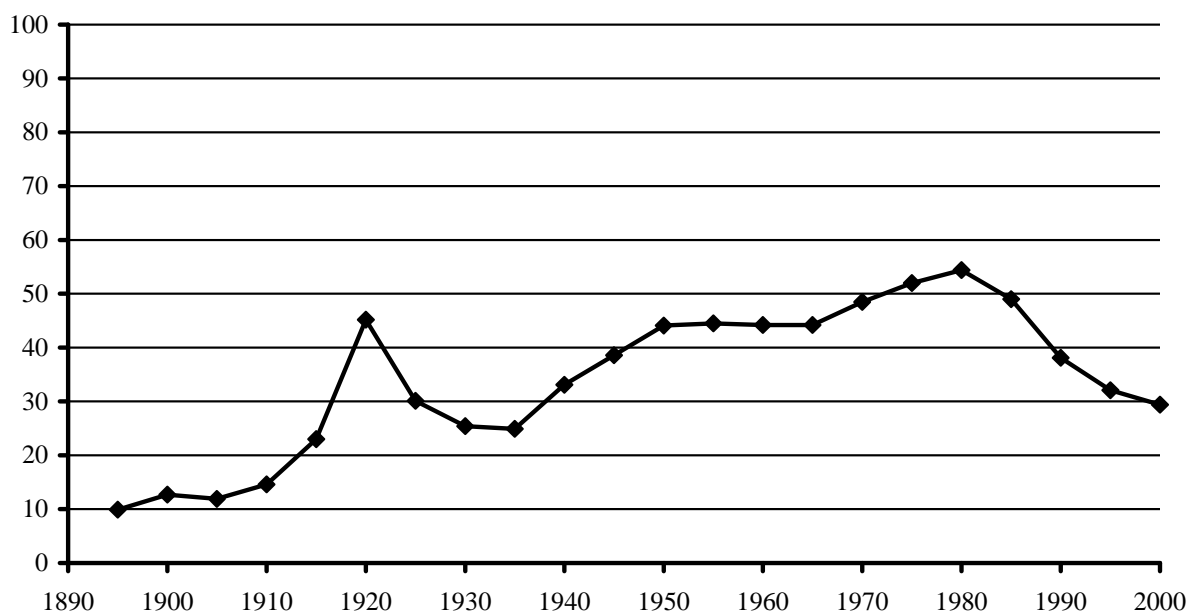
Indirekt beeinflusst wurde die Struktur des Tarifverhandlungssystems auch durch Empfehlungen tripartistischer Gremien sowie durch von der Regierung eingesetzte Kommissionen. Beispielsweise forderte der *National Board for Prices and Income* aktiv Produktivitätsabkommen und damit indirekt die Stärkung der Verhandlungen auf Betriebs- und Unternehmensebene (Kessler/Bayliss 1995: 10), während die Donovan-Kommission mit ihrer Forderung nach der Formalisierung der lokalen Verhandlungen auch deren institutionelle Verankerung im System forderte.

Zu guter letzt hat der Staat als Arbeitgeber im öffentlichen Dienst Kollektivverhandlungen weitgehend unterstützt. So konnte der Flächentarifvertrag bis heute im öffentlichen Sektor überleben.

## 4.2 Gewerkschaften

Kollektivverhandlungen sind traditionell *der* Mechanismus, durch den die Gewerkschaften die Regulierung der Arbeitsbeziehungen beeinflussen können. Tabelle 2 zeigt, dass die Mitgliedschaftszahlen und der gewerkschaftliche Organisationsgrad eine beträchtliche Variation aufweisen. Zwischen 1895 und 1920 stieg der gewerkschaftliche Organisationsgrad von 10% (1895) auf etwa 45% (1920) an, um dann bis 1935 auf etwa 25% zu fallen. Bis 1980 stieg er dann auf 54,5% und fiel anschließend bis 2000 auf 29,4%.

Abb. 2: Gewerkschaftlicher Organisationsgrad 1895-2000  
(in % aller abhängig beschäftigten Arbeitnehmer)  
(*Quellen:* Bain/Price 1980: 37f.; Waddington 1992: 290; 1998: 154; Sneade 2001: 433)



Die Mitgliedsverluste der Gewerkschaften sind zu einem großen Teil auf strukturellen Wandel – insbesondere in den traditionell hochorganisierten Industrien – und die Unfähigkeit der Gewerkschaften neue Mitglieder in jüngeren Betrieben und im Dienstleistungssektor zu rekrutieren, zu verstehen (Machin 2000: 631). Auch haben sich die Beschäftigungsmuster geändert. Frauenbeschäftigung, Teilzeitarbeit und periphere Beschäftigungsformen, welche alle mit geringeren Wahrscheinlichkeiten bzw. Neigungen zur Gewerkschaftsmitgliedschaft verbunden sind, haben zugenommen (Waddington 1992: 302ff.).

Insbesondere zwei Aspekte der Gewerkschaftsstruktur sind für die Verhandlungsebene relevant: Die Natur des Machtverhältnisses zwischen der zentralen und der lokalen Funktionärssebene, sowie das Ausmaß der zwischengewerkschaftlichen Kooperation und Rivalität. Historisch gesehen ermöglichten landesweite Verhandlungseinheiten den Gewerkschaften, ihre Verhandlungsaktivitäten zu rationalisieren, ihre finanziellen Ressourcen zu verbessern, und einen kleinen, aber gut ausgebildeten und erfahrenen Kader an Verhandlungsprofis zu unterhalten. Zentralisierte Verhand-

lungen stärkten die Rolle der Gewerkschaften in der Wirtschaft, verbesserten die Möglichkeiten der Mitgliederrekrutierung, und erhöhten die Chancen der Anerkennung der Gewerkschaften durch individuelle Arbeitgeber.

Vor dem Zweiten Weltkrieg erreichten die Arbeitgeber durch die Verlagerung von Verhandlungsgegenständen auf die Flächentarifvertragsebene die Sicherung der Prärogative des Managements, insbesondere durch die damit verbundene Vermeidung des Kontakts mit den lokalen Gewerkschaften. Nach 1945 war dies aufgrund der Bedeutungszunahme der *shop stewards* und der Ausbreitung der Verhandlungen am Arbeitsplatz nicht mehr möglich. Anfänglich vollständig außerhalb des Kontrollbereichs der Gewerkschaften gelang den *shop stewards* die Ausweitung ihres Einflusses. Während die Gewerkschaften die in den 1960er Jahren aufkommenden Produktivitätsabkommen ursprünglich ablehnten, insbesondere da diese die Macht der *shop stewards* ausweiteten und ihre Kontrolle zusätzlich erschwerte, erkannten die Gewerkschaften später den Nutzen der Teilnahme an diesen neuen Verhandlungsformen (Roberts/Gennard 1970: 153).

Hinsichtlich des Verhältnisses von Verhandlungsstruktur und Organisationsstruktur der Gewerkschaften ist die Richtung des kausalen Zusammenhangs unklar. Haben sich die Organisationsstrukturen der Gewerkschaften dezentralisiert (oder besser: hat sich der Machtschwerpunkt auf die lokale Ebene verlagert), weil die Arbeitgeber die Tarifverhandlungen dezentralisiert haben, oder umgekehrt? Purcell/Ahlstrand (1994: 131) berichten, dass die Verhandlungsdezentralisierung in einer Reihe von vormals sehr zentralisierten Gewerkschaften mit der Einrichtung lokaler Gewerkschaftsbüros einherging. Die Reaktionen der Gewerkschaften auf die Dezentralisierung der Tarifverhandlungen variierten von offenem Konflikt bis zur Zustimmung, abhängig von der Ebene der Gewerkschaftsstruktur. Lokale Gewerkschaftsgremien waren oftmals der Auffassung, sie könnten durch die dezentralen Strukturen höhere Löhne erreichen (Industrial Relations Services 1989b), wohingegen die Gewerkschaftszentrale im Allgemeinen der Dezentralisierung ablehnend gegenüberstand, da sie befürchten musste, dass die Abkehr vom Flächentarifvertrag die bislang in der Fläche garantierten Mindestlöhne absenken sowie den Einfluss der hauptberuflichen Gewerkschaftsfunktionäre reduzieren würde (Jackson et al. 1993 : 24f.).

Auch die Wirkung der Gesetzesänderungen der konservativen Regierung nach 1979 ist unklar. Auf der einen Seite führten sie zu einem Zuwachs an innergewerkschaftlicher Demokratie und damit der Macht der Gewerkschaftsbasis. Auf der anderen Seite wirkte die Verschärfung der Haftungsregeln der Gewerkschaften für inoffizielle Streiks auch in Richtung Zentralisierung der Gewerkschaftsstruktur.

#### **4.3 Arbeitgeber und Arbeitgeberverbände**

Die Entwicklung des Flächentarifvertrags ist eng mit der Entwicklung der Arbeitgeberverbände verbunden. Als die Gewerkschaften an Macht und Einfluss gewannen und ihre Militanz zunahm, bildeten die Arbeitgeber ihre eigenen Verbände im Sinne einer Gegenmachtbildung. Gegenüber den mächtigen lokalen Berufsge-

werkschaften benutzten die Arbeitgeber den Flächentarifvertrag zur Minimierung des Gewerkschaftseinflusses am Arbeitsplatz (Sisson 1987: 188).

Der Niedergang des Flächentarifvertrags und damit auch der Arbeitgeberverbände nach dem Zweiten Weltkrieg wird kontrovers diskutiert. Sisson (1987: 18ff.) argumentiert, dass der Flächentarifvertrag zunehmend nicht mehr in der Lage war, den Arbeitgebern eine effektive Kontrolle über die Arbeitsbeziehungen am Arbeitsplatz zu liefern. Inoffizielle Streiks und autonome Verhandlungen am Arbeitsplatz hätten die Prärogative des Managements zunehmend bedroht.

Brown et al. (1995: 137) argumentieren hingegen, dass die Solidarität der britischen Arbeitgeber traditionell relativ schwach sei, verglichen beispielsweise mit den schwedischen und deutschen Arbeitgebern. Dies hätte ihre Ursache unter anderem in der rechtlichen Schwäche der Tarifverträge und dem Fehlen eines umfassenden überbetrieblich organisierten Ausbildungssystems. Außerdem kann angemerkt werden, dass das traditionell eher liberal ausgerichtete Wirtschaftssystem in Großbritannien nicht so unterstützend auf Unternehmenskooperationen gewirkt hat wie in den relativ abgeschirmten kontinentaleuropäischen Ökonomien.

Als in den 1960er Jahren die Dezentralisierungstendenzen deutlicher wurden, reagierten die Arbeitgeberverbände zunächst abwehrend. Roberts/Gennard (1970: 154) berichten, dass die Arbeitgeberverbände ursprünglich Verhandlungen auf der Betriebs- und Unternehmensebene angelehnt haben. Diese hätten möglicherweise zu übermäßigen Lohnforderungen geführt welche nicht durch marginale Firmen bezahlbar gewesen wären. Jedoch erkannten die Arbeitgeberverbände später den Dezentralisierungstrend als unausweichlich, und passten ihre Dienstleistungen und Funktionen entsprechend an (Roberts/Gennard 1970: 154).

Hinsichtlich der jüngeren Entwicklungen konstatieren Purcell/Ahlstrand (1994: 129) einen weiteren Rückgang an Solidarität unter den Arbeitgebern. Die britischen Unternehmen würden nun die direkte Kontrolle über das Personalmanagement und die Arbeitsbeziehungen bevorzugen, insbesondere im Zusammenhang mit verschiedenen Formen des Human Resource Managements. Die Umsetzung dieser Strategie wurde unter anderen auch durch die Schwächung der Gewerkschaftsmacht auf Grund der veränderten Gesetzgebung ermöglicht (Purcell/Ahlstrand 1994: 129).

Die Anzahl der Arbeitgeberverbände sank zwischen 1979 und 2001 von 340 auf 184 (Burchill 1992: 69; Certification Office for Trade Unions and Employers' Association 2002). Zwischen 1980 und 1990 nahm der Organisationsgrad (von Betrieben mit mindestens 25 Beschäftigten) von 25% auf 13% ab (Millward et al. 1992: 46). Hierfür werden insbesondere die Unzufriedenheit mit den verbandlichen Dienstleistungen und dem Flächentarifvertrag verantwortlich gemacht (Industrial Relations Services 1993: 9).

## **5. Schlussfolgerungen**

Im Laufe des 20. Jahrhunderts hat sich das Kollektivverhandlungssystem in Großbritannien grundlegend verändert. Die kollektiven Regelungsmechanismen, wel-



che im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert zum Zwecke der Unterstützung von Fairness, industriellem Frieden sowie zum Schutz der Arbeitnehmer vor Ausbeutung und ruinöser Unterbietungskonkurrenz geschaffen wurden, befinden sich seit Anfang der 1980er Jahre im Niedergang.

Aufgezeigt wurde, dass die Entstehung und Entwicklung der Governance-Strukturen in Großbritannien eng mit der staatlichen Politik und der Entwicklung der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände verbunden war und ist. Im 19. Jahrhundert ebneten staatliche Politik und Gesetzgebung den Weg für den Aufstieg der Gewerkschaften und die Bedeutungszunahme kollektiver Verhandlungen. Auch wenn ursprünglich die Arbeitgeber die Einrichtung von Flächentarifverträgen zur Bekämpfung der Macht der lokalen Berufsgewerkschaften initiierten, ist der Durchbruch dieser Regulierungsform wiederum mit der Reaktion der Regierung auf nationale Krisen im Zusammenhang mit den beiden Weltkriegen verbunden. Zentralisierten Tarifverhandlungen kam zudem eine bedeutende Rolle im Rahmen der Einkommenspolitik nach dem zweiten Weltkrieg zu. Auch wenn der institutionelle Grundstein bereits mit der staatlich verordneten Einrichtung der Produktionskomitees im Ersten und Zweiten Weltkrieg gelegt wurde, so war der Aufstieg der dezentralen Verhandlungsstrukturen vor allem eine Reaktion der lokalen Akteure der Arbeitsbeziehungen auf die Einkommenspolitik zwischen 1945 und 1979. Die Jahre konservativer Herrschaft sahen dann den Angriff der öffentlichen Politik auf die kollektiven Institutionen und Regelungsmechanismen am Arbeitsmarkt.

Die jüngsten Entwicklungen in den britischen Arbeitsbeziehungen lassen einige schwache Anzeichen einer Renaissance kollektiver Organisationen und Institutionen erkennen. Brook (2002: 344) berichtet, dass der Mitgliederrückgang der Gewerkschaften seit den 1980er Jahren auf einem Niveau von 7,15 Mio. Mitgliedern 1997 zum Stillstand gekommen sei und seitdem leicht zugenommen habe. Der Organisationsgrad nehme allerdings immer noch ab. Mit Blick auf die Governance-Strukturen kann man im Zusammenhang mit der Einführung des neuen Anerkennungsverfahrens davon ausgehen, dass dieses die Gewerkschaften am Arbeitsplatz und im Betrieb ebenso wie die Institution des Tarifvertrags stärken wird (Oxenbridge et al. 2001).

Die vorliegende deskriptive Arbeit beschreibt zwar die historische Entwicklung des britischen Tarifverhandlungssystems und beleuchtet insbesondere die Rolle der Akteure der industriellen Beziehungen. Sie kann allerdings nur der Ausgangspunkt für eine umfassende theoretische und empirische Analyse der Entstehung und Entwicklung von Governance-Strukturen in Großbritannien sein.

## Literatur

- Adams, R.J. (1999): Why Statutory Union Recognition is Bad Labour policy: The North American Experience. In: *Industrial Relations Journal*, 30: 96-100.
- Armstrong, E.G.A. (1984): Employers' Associations in Great Britain. In: Windmuller, J.P./Gladstone, A. (Hg.): *Employers' Associations and Industrial Relations*. Oxford: 44-78.
- Arrowsmith, J. (1998): Partnership, Flexibility and Employment: The Growth of Job Security Agreements, <http://www.eiro.eurofound.ie/1998/10/Features/uk9810153f.html> (23/07/2002).

- Bacon, N./Storey, J. (2000): New Employee Relations Strategies in Britain: Towards Individualism or Partnership? In: *British Journal of Industrial Relations*, 38: 407-427.
- Bain, G.S./Price, R. (1980): *Profiles of Union Growth*. Oxford.
- Beatson, M. (1993): Trends in Pay Flexibility. In: *Employment Gazette*, 101: 405-428.
- Blyton, P./Turnbull, P. (1994): *The Dynamics of Employee Relations*. Houndmills.
- Booth, A. (1995): *The Economics of the Trade Union*. Cambridge.
- Brook, K. (2002): Trade Union Membership: An Analysis of Data from the Autumn 2001 LFS. In: *Labour Market Trends*, 110: 343-354.
- Brown, W. (1972): A Consideration of Custom and Practice. In: *British Journal of Industrial Relations*, 10: 42-61.
- Brown, W. (1973): *Piecework Bargaining*. London.
- Brown, W. (1980): The Structure of Pay Bargaining in Britain. In: Blackaby, F.T. (Hg.): *The Future of Pay Bargaining*. London: 129-147.
- Brown, W. (1981): *The Changing Contours of British Industrial Relations: A Survey of the Manufacturing Industry*. Oxford.
- Brown, W. (1994): Incomes Policy in Britain: Lessons from Experience. In: Boyer, R./Mars, Z. (Hg.): *The Return to Incomes Policy*. London: 31-46.
- Brown, W. (1999): Individualisation and Union Recognition in Britain in the 1990s. In: Deery, S./Mitchell, R. (Hg.): *Employment Relations*. Annadale: 153-170.
- Brown, W./Deakin, S./Hudson, M./Pratten, C. (2001): *The Limits of Statutory Trade Union Recognition*. Working Paper No. 199. ESRC Centre for Business Research. University of Cambridge. Cambridge.
- Brown, W./Deakin, S./Hudson, M./Pratten, C./Ryan, P. (1998): *The Individualisation of Employment Contracts in Britain*. Research Paper for the Department of Industry. London.
- Brown, W./Deakin, S./Nash, D./Oxenbridge, S. (2000): The Employment Contract: From Collective Procedures to Individual Rights. In: *British Journal of Industrial Relations*, 38: 611-629.
- Brown, W./Marginson, P./Walsh, J. (1995): Management: Pay Determination and Collective Bargaining. In: Edwards, P. (Hg.): *Industrial Relations: Theory & Practice in Britain*. Oxford: 123-150.
- Brown, W./Marginson, P./Walsh, J. (2001): The Management of Pay as the Influence of Collective Bargaining Diminishes. Manuscript for the 2nd ed. of: Edwards, P. (Hg.): *Industrial Relations: Theory & Practice in Britain*. Oxford, (forthcoming).
- Brown, W./Sisson, K. (1975): The Use of Comparisons in Workplace Wage Determination. In: *British Journal of Industrial Relations*, 13: 23-53.
- Brown, W./Terry, M. (1978): The Changing Nature of National Wage Agreements. In: *Scottish Journal of Political Economy*, 25: 119-33.
- Brown, W./Walsh, J. (1991): Pay Determination in Britain in the 1980s – The Anatomy of Decentralization. In: *Oxford Review of Economic Policy*, 7: 44-59.
- Brown, W./Zappala, G. (1993): The British Experience of Enterprise Bargaining. In: Economic Planning Advisory Council (Hg.): *Enterprise Bargaining Systems : International Case Studies*. Background Paper No. 33. Australian Government Publishing Services. Canberra: 53-93.
- Burgess, P., (1993): Großbritannien. In: Bispinck, R./Lecher, W. (Hg.): *Tarifpolitik und Tarifsyste-me in Europa*. Köln: 153-180.
- CBI (1988): *The Structure and Processes of Pay Determination in the Private Sector: 1979-1986*. London.
- Charles, R. (1973): *The Development of Industrial Relations in Britain 1911-1939 – Studies in the Evolution of Collective Bargaining at National and Industry Level*. London.
- Child, J. (1967): *Industrial Relations in the British Printing Industry*. London.
- Clegg, H.A. (1972): *The System of Industrial Relations in Great Britain*, 2nd ed. Oxford.

- Clegg, H.A. (1976): *Trade Unionism under Collective Bargaining: A Theory Based on Comparisons of Six Countries*. Oxford.
- Clegg, H.A. (1985): *A History of British Trade Unions Since 1889 – Volume 2: 1911-1933*. Oxford.
- Clegg, H.A./Adams, R. (1957): *The Employers' Challenge: A Study of the National Shipbuilding and Engineering Disputes of 1957*. Oxford.
- Clegg, H.A./Fox, A./Thompson, A.F. (1964): *A History of British Trade Unions since 1889 – Volume 1: 1889-1910*. Oxford.
- Cully, M./Woodland, S./O'Reilly, A./Dix, G. (1999): *Britain at Work: As Depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey..* London.
- Davies, P.L. (1993): *Labour Legislation and Public Policy: A Contemporary History*. Oxford.
- Deakin, S./Morris, G.S. (1998): *Labour law*, 2nd. ed. London.
- Deery, S./Mitchell, R. (1999): *The Emergence of Individualisation and Union Exclusion as an Employment Relations Strategy*. In: Deery, S./Mitchell, R. (Hg.): *Employment Relations – Individualisation and Union Exclusion*. Sydney: 1-16.
- Department of Employment (1971): *The Reform of Collective Bargaining at Plant and Company Level*. Manpower Papers Number 5. Department of Employment. London.
- Department of Employment (1988): *People, Jobs and Opportunity*. Her Majesty's Stationery Office. London.
- Dickens, L./Hall, M. (1995): *The State: Labour Law and Industrial Relations*. In: Edwards, P.K. (Hg.): *Industrial Relations: Theory and Practice in Britain*. Oxford: 255-303.
- Dunlop, J.T. (1958): *Industrial Relations Systems*. New York.
- Edwards, P./Gilman, M./Hall, M./Keep, E./Sisson, K. (1997): *The Industrial Relations Consequences of the „New“ Labour Government*, <http://www.eiro.eurofound.ie/1997/04/Features/uk9704125f.html> (23/07/2002).
- Edwards, P./Hall, M./Hyman, R./Marginson, P./Sisson, K./Waddington, J./Winchester, D. (1992): *Great Britain: Still Muddling Through*. In: Ferner, A./Hyman, R. (Hg.): *Industrial Relations in the New Europe*. Oxford: 1-68.
- EIRR (1994): *The Changing Role of Employers' Associations*. In: *European Industrial Relations Review*, 250, November 1994: 18-22.
- EMIRE (2002): *Bargaining Structure*, <http://www.eurofound.ie/emire/UNITED%20KINGDOM/BARGAININGSTRUCTURE-EN.html> (20.2.2002).
- Flanders, A.D. (1974): *The Tradition of Voluntarism*. In: *British Journal of Industrial Relations*, 12: 352-370.
- Gospel, H.F. (1979): *Employers' Labour Policy: A Study of the Mond-Turner Talks, 1927-33*. In: *Business History*, 21: 180-197.
- Gospel, H.F. (1992): *Markets, Firms and the Management of Labour in Modern Britain*. Cambridge.
- Gospel, H.F./Palmer, G. (1993) *British Industrial Relations*, 2nd ed., London.
- Hall, M. (1998): *Government Unveils Proposals for a Fairer Workplace*, <http://www.eiro.eurofound.ie/1998/06/Features/uk9806129f.html> (23/07/2002).
- Hinton, J. (1983): *Labour and Socialism: A History of the British Labour Movement 1867-1974*. Brighton.
- Industrial Relations Services (1989a): *Decentralised Bargaining in Practice: 1, IRS Employment Trends*, 454: 5-10.
- Industrial Relations Services (1989b): *Developments in Multi-employer Bargaining: 1*. In: *IRS Employment Trends*, 440: 6-11.
- Industrial Relations Services (1990a): *Decentralised Bargaining in Practice:2*. In: *IRS Employment Trends*, 457: 13-14.

- Industrial Relations Services (1990b): Developments in European Collective Bargaining : 2. In: IRS Employment Trends, 465: 8-13.
- Industrial Relations Services (1993): Decline in Multi-employer Bargaining Charted. In: IRS Employment Trends, 544: 7-11.
- Industrial Relations Services (1994a): Changing Role of Employers' Associations Surveyed. In: IRS Employment Trends, 552: 4-13.
- Industrial Relations Services (1994b): The Changing Role of Employers' Associations 2: Negotiation Pay. In: IRS Employment Trends, 560: 10-16.
- Ingram, P.N. (1991): Changes in Working Practices in British Manufacturing Industry in the 1980s: A Study of Employee Concessions Made during Wage Negotiations. In: British Journal of Industrial Relations, 29: 1-13.
- Jackson, M.P./Leopold, J.W./Tuck, K. (1993): Decentralization of Collective Bargaining – An Analysis of Recent Experience in the UK. Houndmills.
- Keep, E.J. (1992): Adaptation or Decline? – The Development of Joint Industrial Councils since World War Two. PhD-Thesis. University of Warwick.
- Kessler, S./Bayliss, F. (1995): Contemporary British Industrial Relations, 2nd ed. Houndmills.
- Kronke, H. (1990): Regulierungen am Arbeitsmarkt: Kernbereiche des Arbeitsrechts im internationalen Vergleich. Baden-Baden.
- Lerner, S.W. (1964): Factory Agreements and National Bargaining in the British Engineering Industry. In: International Labour Review, 89: 1-18.
- Machin, S. (2000): Union Decline in Britain. In: British Journal of Industrial Relations, 38: 631-645.
- Marginson, P. (1998): Industrial Relations under New Labour: An Update, <http://www.eiro.eurofound.ie/1998/12/Features/uk9812166f.html> (23/07/2002).
- Marsden, D./Thompson, M. (1990): Flexibility Arrangements and their Significance in the Increase in Productivity in British Manufacturing since 1980. In: Work, Employment & Society, 4: 83-104.
- McKersie, R.B./Hunter, L.C. (1973): Pay, Productivity and Collective Bargaining. London.
- Millward, N./Bryson, A./Forth, J. (2000): All Change at Work? British Employment Relations 1980-1998. London.
- Millward, N./Stevens, M./Smart, D./Hawes, W.R. (1992): Workplace Industrial Relations in Transition. Aldershot.
- Milner, S. (1994): Charting the Coverage of Collective Pay-setting Institutions in Britain: 1895-1990, CEP Discussion Paper No. 215. Centre for Economic Performance. London School of Economics. London.
- Milner, S. (1995): The Coverage of Collective Pay-setting Institutions in Britain: 1895-1990. In: British Journal of Industrial Relations, 33: 69-92.
- Ministry of Labour (1965): Memorandum of Evidence to the Royal Commission on Trade Unions and Employers' Associations. London.
- Mitchell, J. (1972): The National Board for Prices & Incomes. London.
- Müller-Jentsch, W. (1984): Versuch über die Tarifautonomie – Entstehung und Funktionen kollektiver Verhandlungssysteme in Großbritannien und Deutschland. In: Leviathan, 12: 118-50.
- Oxenbridge, S., Brown, W., Deakin, S., Pratten, C. (2001): Collective Employee Representation and the Impact of Law: Initial Responses to the Employment Relations Act 1999. Working Paper No. 206. ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge. Cambridge.
- Pelling, H. (1987), A History of British Trade Unionism, 4th ed., Macmillan, London.
- Pencavel, J. (2000): The Surprising Retreat of Union Britain. Manuscript.
- Phelps Brown, E.H. (1959): The Growth of British Industrial Relations. London.
- Phelps Brown, E.H. (1986): The Origins of Trade Union Power. Oxford.

- Price, R. (1980): *Masters, Unions and Men: Work Control in Building and the Rise of Labor*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Purcell, J./Ahlstrand, B. (1994): *Human Resource Management in the Multi-Divisional Company*. Oxford.
- Roberts, B.C./Gennard, J. (1970): Trends in Plant and Company Bargaining. In: *Scottish Journal of Political Economy*, 17: 147-166.
- Royal Commission on Trade Unions and Employers' Associations (1968): *Royal Commission on Trade Unions and Employers' Associations 1965-1968, Report*. Cmnd 3623. H.M. Stationery Office. London.
- Sisson, K. (1983): Employers' Organisation. In: Bain, G.S. (Hg.): *Industrial Relations in Britain*. Oxford: 121-134.
- Sisson, K. (1987): *The Management of Collective Bargaining: An International Comparison*. Oxford.
- Sisson, K./Brown, W. (1983): Industrial Relations in the Private Sector: Donovan Re-Visited". In: Bain, G.S. (Hg.): *Industrial Relations in Britain*. Oxford: 137-154.
- Smith, P./Morton, G. (2001): New Labour's Reform of Britain's Employment Law: The Devil is Not Only in the Detail but in the Values and Policy too. In: *British Journal of Industrial Relations*, 39: 119-138.
- Sneade, A. (2001): Trade Union Membership 1999-2000: An Analysis of Data from the Certification Officer and the Labour Force Survey. In: *Labour Market Trends*. 109: 433-444.
- Terry, M./Dickens, L. (1991): *United Kingdom, European Employment and Industrial Relations Glossary*. London.
- Towers, B. (1999): Editorial: '... the Most Lightly Labour Market ...' The UK's Third Statutory Procedure. In: *Industrial Relations Journal*, 30: 82-95.
- Waddington, J. (1992): Trade Union Membership in Britain, 1980-1987. In: *British Journal of Industrial Relations*, 30: 287-335.
- Waddington, J. (1998): Trade Union Membership and Recruitment: Struggling to Meet New Challenges. In: Gabaglio, E./Hoffmann, R. (Hg.): *European Trade Union Yearbook 1998*. Brussels: 151-178.
- Waddington, J./Whitston, C. (1995): Trade Unions: Growth, Structure and Policy. In: Edwards, P.K. (Hg.): *Industrial Relations: Theory and Practice in Britain*. Oxford: 151-202.
- Webb, S./Webb, B. (1920): *The History of Trade Unionism 1666-1920*. London.
- Wedderburn, K.W. (1991): *Employment Rights in Britain and Europe: Selected Papers in Labour Law*. London.
- Wedderburn, K.W. (1995): *Labour Law and Freedom: Further Essays in Labour Law*. London.
- Williamson, O.E. (1996): *The Mechanisms of Governance*. Oxford.
- Wood, S./Goddard, J. (1999): The Statutory Union Recognition Procedure in the Employment Relations Bill: A Comparative Analysis. In: *British Journal of Industrial Relations*, 37: 203-45.
- Wrigley, C. (1996): The Second World War and State Intervention in Industrial Relations, 1939-45. In: Wrigley, C. (Hg.): *A History of British Industrial Relations 1875-1914*. Cheltenham: 12-43.
- Wrigley, C. (1997): *British Trade Unions, 1945-1995*. Manchester.
- Zagelmeyer, S. (2002): *Governance Structures for the Employment Relationship: The Case of Britain*. Dissertation. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät. Universität Erlangen-Nürnberg.
- Zeitlin, J. (1983): The Labour Strategies of the British Engineering Employers, 1890-1922. In: Gospel, H.F./Littler, C.R. (Hg.): *Managerial Strategies and Industrial Relations*. London: 25-54.